



Distr.: GÉNÉRALE

GC.10/8

IDB.27/21

22 juillet 2003

FRANÇAIS

Original: ANGLAIS

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

## Conférence générale

Dixième session

Vienne, 1<sup>er</sup>-5 décembre 2003

## Conseil du développement industriel

Vingt-septième session

Vienne, 26-28 août 2003

Point 6 b) de l'ordre du jour provisoire

### REPRÉSENTATION HORS SIÈGE

#### Réforme des programmes et décentralisation

Rapport du Directeur général

Le présent document rend compte des faits survenus récemment dans les opérations hors Siège et la représentation sur le terrain, mettant ainsi à jour les informations communiquées dans le *Rapport annuel 2002* et la documentation présentée au Conseil à sa vingt-quatrième session.

#### Introduction

1. À sa vingt-sixième session, le Conseil du développement industriel a adopté les orientations stratégiques "Améliorer l'exécution des programmes de l'ONUDI" (IDB.26/Dec.7) qui donnent au Secrétariat d'autres directives claires en vue des efforts actuels justifiés par des décisions précédentes des organes directeurs. Le présent rapport porte sur deux domaines essentiels traités au titre des "Aspects essentiels de la fourniture de services de coopération technique" des orientations stratégiques: améliorer les opérations hors Siège, l'accent étant mis en particulier sur les programmes intégrés et les cadres généraux de services, ainsi que sur la représentation hors Siège, y compris la décentralisation.

2. Le Plan de travail concernant le rôle et les fonctions futurs de l'ONUDI déclare entre autres qu'"il faut assurer une véritable décentralisation des activités et renforcer la représentation sur le terrain". À sa vingt-

quatrième session, le Conseil du développement industriel a été saisi d'un rapport intérimaire du Directeur général sur la représentation hors Siège (IDB.24/15) et d'un document de séance sur la situation actuelle et les plans futurs (IDB.24/CRP.5). Il ressortait du rapport que, compte tenu des consultations tenues avec les États Membres, les efforts de l'Organisation en 2002 et 2003 seraient axés sur la stabilisation de la structure hors Siège actuelle. Le Conseil a pris note de la documentation présentée par le Secrétariat.

3. Aussi le Secrétariat s'est-il employé à optimiser la structure hors Siège existante et à renforcer le processus de décentralisation allant de pair avec la délégation de pouvoirs en faveur des bureaux extérieurs compte tenu des contraintes budgétaires, l'objectif étant d'améliorer les opérations hors Siège en privilégiant les programmes intégrés et les cadres généraux de services. Diverses mesures décrites dans les paragraphes ci-après visaient non seulement à renforcer le réseau de bureaux extérieurs mais encore à produire un impact plus grand

Pour des raisons d'économie, le présent document a été tiré à un nombre limité d'exemplaires. Les représentants sont priés de bien vouloir apporter leur propre exemplaire aux réunions.

dans les pays bénéficiaires, ce qui exige à son tour que l'ONUDI s'adapte à une situation en pleine évolution, qu'elle soit à l'écoute du client et que son action soit axée sur la demande, ce en veillant à assurer une fourniture en temps opportun des services et une meilleure intégration au sein du système des Nations Unies dans le cadre de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement sur le terrain.

## **I. RENFORCER LA DÉCENTRALISATION**

### **A. Appui de l'Organisation à la réforme des programmes**

4. En 2002, la structure de l'Organisation (UNIDO/DGB/(O).86/Add.9) a été ajustée dans le sens de la réforme des programmes par la fusion en deux grandes divisions: la Division de l'élaboration des programmes et de la coopération technique et la Division de la coordination des programmes et des opérations hors Siège. La Division de l'élaboration des programmes et de la coopération technique regroupe tous les services organiques, ce qui consolide l'ossature technique de l'Organisation. En créant cette division, on a voulu essentiellement concentrer les tâches de gestion de toutes les opérations hors Siège, maîtriser le processus de décentralisation et améliorer la coordination en ce qui concerne les trois fonctions centrales: la coordination et la gestion sur le terrain, la mobilisation de fonds et les activités que l'Organisation mène en tant que forum mondial.

5. Les questions liées à la décentralisation en faveur du terrain ont été longuement débattues lors de la réunion des représentants de l'ONUDI organisée en février 2003 à Dar-es-Salaam et à la retraite des membres du Conseil qui a suivi et a permis de mettre sur pied trois groupes de travail ("commissions"). La Commission III a reçu pour mandat d'élaborer la stratégie de la décentralisation, en privilégiant la délégation des pouvoirs et des responsabilités en faveur du terrain.

6. Parallèlement étaient prises des mesures visant à développer ou à améliorer les processus et modalités propres à appuyer au mieux la réforme des programmes. Cette activité est régie par le principe consacré dans la circulaire du Directeur général intitulée "Enhancing Organizational Capacity" (UNIDO/DGB(M).91, tendant à ce que les fonctionnaires des divers services et des bureaux extérieurs forment équipe, l'expérience des uns complétant celle des autres en vue d'un impact maximal, et qu'ils puissent se présenter et fournir les services en tant qu'ONUDI, entité unique sur le terrain.

### **B. Programmes intégrés et cadres généraux de services – examen et ajustement**

7. Sur la base d'un examen et d'une répartition des programmes intégrés et des cadres généraux de services

menés en octobre 2002, le Conseil exécutif a décidé que l'ONUDI ajusterait et modifierait systématiquement lesdits programmes et cadres généraux sous la direction de la Division de l'élaboration des programmes et de la coopération technique, et compte tenu du financement qu'ils ont obtenu et de l'expérience vécue dans leur mise en œuvre. Le processus d'ajustement est mené actuellement en étroite consultation avec les autorités des pays concernés. Ont été également pris en considération les résultats de l'évaluation approfondie effectuée à la fin de 2002 et au début de 2003 (Guatemala, Mozambique, République-Unie de Tanzanie et Sri Lanka). Le processus en est bientôt à la phase finale.

8. Suite aux délibérations tenues lors de la dix-neuvième session du Comité des programmes et des budgets qui a eu lieu récemment, le Directeur général a confié au Directeur principal de la Division de l'élaboration des programmes et de la coopération technique le soin de pousser plus loin l'évaluation et de mettre au point des indicateurs de la performance appropriés. Un petit groupe a été constitué à cette fin sous la présidence du Directeur du Service de la recherche stratégique et de l'économie. Pour élaborer un cadre d'indicateurs, le groupe s'est inspiré de deux travaux en cours de l'ONUDI: la méthodologie pour une évaluation rapide de pays fondée sur la technique du tableau de bord figurant dans le *Rapport sur le développement industriel*, et le cadre de l'évaluation. Avant de le reproduire éventuellement dans d'autres programmes intégrés et d'adopter cette approche combinée comme méthodologie type de l'ONUDI, le cadre d'indicateurs est actuellement mis à l'essai en Tanzanie. Dans le même temps, d'autres moyens de mesurer l'impact seraient appliqués sur la base des programmes intégrés et des cadres généraux de services ajustés.

## **II. DÉCENTRALISATION**

### **A. Renforcer le processus de décentralisation – les bureaux régionaux devenant des centres multiservices**

9. Afin de renforcer le processus de décentralisation, la circulaire UNIDO/DGB(M).91 du Directeur général en date du 14 novembre 2002 a renforcé le rôle des bureaux régionaux qui constituent avec le réseau de bureaux extérieurs les "programmes régionaux" dans leurs régions respectives. Ce principe des "programmes régionaux" permettait non seulement une progression en douceur du processus de décentralisation mais aussi une adaptation avec souplesse de l'ONUDI aux conditions et circonstances particulières de chaque région à mesure que l'Organisation accordait de l'importance au terrain.

10. En mars 2003, l'ensemble des autorisations de dépenses pour les projets (PAD) (à l'exception des projets relevant du Protocole de Montréal) d'Amérique

latine et des Caraïbes aussi bien que de l'Europe et des nouveaux États indépendants (NEI) ont été transférées aux directeurs des bureaux régionaux respectifs afin d'améliorer la coordination et la gestion des activités de coopération technique. Cette mesure a permis d'étendre, dans le processus de décentralisation, la couverture des projets de coopération technique exécutés en 2002 de quelque 18 %. Une portion de 5 % étant couverte par les représentants de l'ONUDI en tant que responsables d'équipes chargées des programmes intégrés ou des cadres généraux de services, c'est environ une proportion de 23 % de la valeur totale des projets exécutés en 2002 que le processus de décentralisation a concernée.

11. Compte tenu de l'expérience acquise dans ces projets pilotes en Amérique latine et dans les Caraïbes ainsi qu'en Europe et dans les NEI, le processus de décentralisation sera étendu aux autres régions, en tenant compte des caractéristiques de chacune d'elles. Parallèlement, la responsabilité des équipes chargées des programmes intégrés ou des cadres généraux de services sera confiée progressivement aux "programmes régionaux" (c'est-à-dire aux bureaux régionaux et aux représentants de l'ONUDI). Ces processus devraient en principe être achevés à la fin de 2003. Une nouveauté apparaissant dans ces arrangements est que les bureaux régionaux peuvent à présent être des "centres multiservices" pour les pays desservis.

#### **B. Délégation aux bureaux extérieurs des pouvoirs en matière de programmes**

12. Pour leur donner davantage de pouvoirs en matière de programmes, le Conseil exécutif nomme les représentants de l'ONUDI responsables d'équipes chargées de la formulation des programmes intégrés ou des cadres généraux de services et de plus en plus aussi responsables d'équipes chargées de la mise en œuvre des nouveaux programmes intégrés et cadres généraux de services. Comme indiqué au Conseil à sa vingt-cinquième session, les PAD pour l'ensemble des programmes intégrés et des cadres généraux de services ont été transférés en mai 2002 aux responsables d'équipe respectifs, qui sont ainsi devenus les détenteurs des autorisations de dépenses, ce qui leur donne les pleins pouvoirs et leur confie la responsabilité totale pour l'exécution. Cette mesure vise à aider les responsables d'équipe à assurer la cohérence et l'intégration durant la phase de mise en œuvre. À l'heure actuelle, six représentants de l'ONUDI sont nommés responsables d'équipe en vertu de cet arrangement. Par rapport à la valeur des projets de coopération technique exécutés en 2002, ces six représentants couvrent quelque 22 % du coût total des programmes intégrés et des cadres généraux de services et 5 % du coût des projets de coopération technique. On nommera progressivement davantage de représentants de l'ONUDI responsables d'équipe, de façon sélective, afin de tenir compte de la capacité des différents bureaux de telle sorte que la

moitié environ des représentants actuellement sur le terrain se voient confier cette fonction avant la fin de 2003.

#### **C. Structure des bureaux extérieurs et dotation en personnel**

13. Tout en faisant progresser et en affinant le processus de décentralisation susmentionné, la Commission III met au point une proposition tendant à rationaliser la structure du réseau de bureaux extérieurs en partant d'un modèle qui soit réaliste et réalisable, compte tenu des facteurs contradictoires suivants:

a) D'un point de vue programmatique, la demande de présence de l'ONUDI sur le terrain dépasse la capacité du réseau actuel de bureaux extérieurs;

b) La nécessité de la présence de l'ONUDI dans les pays devient telle qu'il faut prévoir une participation active au Système des Nations Unies pour le développement et aux travaux de l'équipe de pays des Nations Unies;

c) La nouvelle structure du réseau de bureaux extérieurs ne devrait pas entraîner une augmentation du budget de l'exercice biennal 2004-2005;

d) La nouvelle structure devrait sans coup férir servir de base pour une décentralisation maximale dans la limite des crédits ouverts au budget.

14. En 2003, deux nouveaux bureaux extérieurs seront ajoutés: le Maroc, étant donné qu'il dispose d'un grand programme intégré très actif, et l'Afrique du Sud, dont le cadre général de services a été nouvellement approuvé et en raison de l'important rôle qu'elle pourrait jouer dans la sous-région. On étudie la possibilité de faire desservir l'Amérique latine et les Caraïbes par trois bureaux régionaux en faisant du bureau de pays du Mexique un bureau régional. De ce fait, le réseau de bureaux extérieurs comprendrait 19 pays et 10 bureaux régionaux à la fin de 2003, contre 20 et 9 respectivement, en novembre de l'année dernière. D'autres ajustements de ce réseau seront inévitables dans les années à venir afin de suivre l'évolution de la situation et des programmes.

15. Le programme et les budgets proposés pour l'exercice 2004-2005 tiennent compte de ces deux nouveaux bureaux extérieurs et de la suppression de cinq postes d'administrateur des bureaux régionaux. Étant donné les contraintes budgétaires attendues dans les prochaines années, il sera nécessaire de fusionner des bureaux extérieurs. On s'efforcera dans l'intervalle de réduire au minimum le nombre de postes venant à être vacants, de continuer à décentraliser les postes d'administrateur du Siège vers le terrain et d'instituer une politique et un système améliorés de roulement en vue d'éviter d'aggraver l'écart entre l'offre et la demande dans la représentation hors Siège. L'ajustement

de la structure du réseau de bureaux extérieurs sera effectué en ayant en vue les éléments de base requis pour donner aux représentants de l'ONUDI le rôle dirigeant dans les opérations hors Siège et les doter de la capacité d'être des partenaires actifs du processus des Nations Unies pour le développement, par exemple grâce à leur participation aux équipes de pays des Nations Unies. Dans les qualifications exigées d'un représentant de l'ONUDI, l'expérience professionnelle à l'ONUDI devrait entrer en ligne de compte, en raison de la responsabilité supplémentaire consistant à gérer les activités de coopération technique sur le terrain. En conséquence, dans le choix de candidats aux postes de représentant de l'ONUDI, la priorité sera donnée aux candidats internes.

#### **D. Instruments tendant à faciliter le fonctionnement des bureaux extérieurs**

16. Si des progrès nets ont été réalisés dans le processus de décentralisation en faveur du terrain, il n'en demeure pas moins qu'il faut encore prêter appui et renforcer des aspects, par exemple par le renforcement des capacités des bureaux extérieurs, l'intensification de la collaboration en réseaux avec les bureaux de promotion des investissements et de la technologie et les centres nationaux pour une production plus propre et un meilleur accès à l'information au Siège. Une mise en

réseau systématique des bureaux extérieurs, des bureaux de promotion des investissements et de la technologie et des centres nationaux pour une production plus propre a été entreprise à la fin de 2002, au départ en mettant en liaison les bureaux extérieurs et les bureaux de promotion des investissements et de la technologie, d'une part, et les bureaux de promotion des investissements et de la technologie et les centres nationaux pour une production plus propre, d'autre part.

17. En attendant la possibilité d'accès direct au système de contrôle financier, les informations et les données requises du système de contrôle financier (Agresso) seront fournies aux bureaux extérieurs par l'intermédiaire de l'Intranet de l'ONUDI. De surcroît, une page Web est en cours de création à l'intention des représentants de l'ONUDI et facilitera la communication et l'échange d'informations entre ces représentants et le Siège et aussi entre les représentants eux-mêmes. Par ailleurs, un manuel opérationnel visant à faciliter le fonctionnement de ces divers services est prêt et sera publié dès que les modalités détaillées du processus de décentralisation susmentionné seront finalisées.

#### **III. MESURES À PRENDRE PAR LE CONSEIL**

18. Le Conseil souhaitera sans doute prendre note du présent document.